

”Utan filosofin blir man inte Lean”

– Om ett företag på allvar ska bli Lean i stort och smått måste man få alla att förstå och känna för själva filosofin bakom Lean-metoderna. Bland det roligaste jag varit med om var just att se hur medarbetarna ganska snart själva började tänka Lean och genomföra förbättringar, säger *Pontus Linderholm*, som är platschef på Eco Log i Söderhamn.

Eco Log utvecklar, tillverkar och marknadsför olika typer av skogsmaskiner. Företaget har cirka 60 anställda och en årsomsättning på omkring 400 miljoner kronor. För drygt ett år sedan började man satsa på Lean som förbättringskoncept, bland annat för att passa på att rusta för kommande högkonjunktur.

Skepsism vändes till engagemang

Bland medarbetarna fanns till en början en tydlig skepsism och frustration.

– Många tyckte det var rörigt och flummigt när vi skulle börja tänka ”Lean” och ”filosofiskt” kring produktionen. Men efter en tid av utbildning, Leanspel, diskussioner och genomförande har det här satt sig och blivit mycket positivt mottaget, berättar Pontus Linderholm. När folk började förstå att utgångspunkten var sunt förnuft samt ordning och reda vände många.

Hos Eco Log görs mycket tidsmätningar för att hitta icke värdeskapande tid. Det var viktigt att internt klargöra varför man gör detta, annars upplevs tidsmätningar lätt som en belastning.

– Vi förklarar att allt som stör produktionen egentligen beror på att ledningen har misslyckats. Med det som utgångspunkt blir det en helt annan acceptans för tidsmätningar och mer engagemang kring förbättringar. Cheferna ska undanröja hinder i produktionen. De ska inte tvinga fram en högre produktionstakt, utan istället uppmuntra



Foto: Mats Holm

Utan en genomarbetad filosofi bakom satsningen kommer Leanarbetet inte bli annorlunda än alla andra förbättringsprojekt, säger Pontus Linderholm.

produktionspersonalen att själva höja ribban. Hos oss ska cheferna vara något av ”curlingföräldrar”.

Filosofin är avgörande

För att nå långt med Lean hävdar Pontus Linderholm bestämt att det krävs mer än att sätta upp mål och använda processtyrning och diverse förbättringsmetoder. Han menar att ständiga förbättringar består av så många detaljer att man inte kan styra fram allt detta genom vanlig projektledning.

– Allt kan exempelvis inte tas upp på Leanmöten utan måste komma automatiskt från medarbetarna själva. Det krävs en inarbetad positiv filosofi för att få så många vardagliga förbättringar att hända. Utan en sådan filosofi blir företaget aldrig Lean på riktigt.

Pontus Linderholm går också ett steg längre.

– Det här handlar inte enbart om att göra ett allt bättre jobb och att företaget ska tjäna mer pengar. Det handlar också om att utvecklas som människa och vilja ta nya utmaningar, vilket även påverkar privatlivet på ett bra sätt. Vi ska ha kul på jobbet och jag vill gärna uppmuntra medarbetarna att reflektera över sig själva, företaget och vad vi drivs av.

– Det finns ingen mall för hur man åstadkommer det här. En viktig del är att, utöver processtyrning och målsättningar etc, tillåta och uppmuntra folks kreativitet och arbetsstolthet. Vi har också mycket diskussioner kring förbättrings-

ringsarbetet och vi gör allt synligt så att medarbetarna själva ser vad som händer.

Bra resultat

Lean-satsningen hos Eco Log har givit bra resultat på kort tid. Ett exempel är att man fått bort hela 50 procent av de rapporterade störningarna i monteringen. Ett annat exempel är att företaget minskat sitt komponentlager från 70 till 40 miljoner, genom att märka upp komponenterna bättre och genom att medarbetarna själva agerade när det blev fel.

Förbättringsarbetet har hittills drivits som pilotprojekt kring främst en av de 10 monteringsstationerna. Närmast ska det här arbetssättet smitta av sig och införas på de övriga monteringsstationerna. Eco Log ska framöver också nå ut med förbättringsarbetet till sina leverantörer, och senare även involvera kunderna.

– Bakom hela det här utvecklingsarbetet ligger en djupare filosofi om att utvecklas som företag och att bli nöjdare människor. Det är en positiv syn på framtiden och jag tror man ska vara framtidsoptimist för att lyckas, säger Pontus Linderholm.

I Eco Logs Leanarbete har Sandholm Associates bidragit med ett skräddarsytt Lean-utbildningsprogram uppdelat på fyra tillfällen, för cirka 10 personer.